

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AMANDA VITALI ROCHA**

**ELABORAÇÃO E PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DO RAMO DE ADMINISTRAÇÃO DE  
CONDOMÍNIOS DO SUL CATARINENSE.**

**CRICIUMA**

**2015**

**AMANDA VITALI ROCHA**

**ELABORAÇÃO E PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DO RAMO DE ADMINISTRAÇÃO DE  
CONDOMÍNIOS DO SUL CATARINENSE.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Marluci Freitas  
Bitencourt

**CRICIÚMA**

**2015**

**AMANDA VITALI ROCHA**

**ELABORAÇÃO E PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DO RAMO DE ADMINISTRAÇÃO DE  
CONDOMÍNIOS DO SUL CATARINENSE.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 02 de Julho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Marluci Freitas Bitencourt - Esp.- (UNESC) - Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Patriele Fontana – Esp. - (UNESC) - Examinadora

**Dedico este trabalho a todos os familiares e amigos que me apoiaram e estiveram ao meu lado, me motivando e incentivando. Em especial, dedico aos meus pais que sempre foram o meu alicerce e me fazem acreditar que sou capaz.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me possibilitar concluir esta jornada, por ser minha base e meu apoio, se fazendo presente em todos os dias da minha vida.

Aos meus pais, Celso e Vera, por me apoiarem em todos os âmbitos e por todo amor a mim dedicado. Eles são os grandes responsáveis por esta conquista, pois nos momentos mais difíceis foram eles que me ampararam e me fizeram continuar a caminhada.

Ao meu irmão Leonardo, que foi o maior presente que recebi na minha vida. Ele que nunca se esquece de mim, ainda que seja para dividir o chocolate e adoçar meu coração. Dou-lhe meu carinho e ele retribui com um amor verdadeiro, um olhar sincero e o abraço mais carinhoso do mundo. Ele que sempre consegue arrancar um sorriso meu depois de um dia cansativo de trabalho e estudo. A ele, todo meu amor.

Ao meu namorado Rafael, por ser paciente e compreensivo, por entender meus dias de fúria e de desespero. Agradeço a ele pelo carinho, amor e dedicação, por segurar na minha mão e me fazer saber que posso contar com ele.

Aos meus amigos que estiveram comigo durante este jornada. Aos que conheci durante a faculdade e aos que já me acompanham a longo tempo. Agradeço de coração a Ana Carolina, Noélla e Tânia, que foram minhas parceiras, amigas, verdadeiras irmãs. A elas a promessa de uma amizade sincera, que irá perdurar eternamente.

Agradeço aos professores que me ofereceram muito além de conhecimento, mas também ensinaram muito sobre trabalho em equipe, companheirismo, compromisso e responsabilidade. Em especial, agradeço a minha orientadora Marluci, que aceitou prontamente a orientação do meu trabalho e dispôs do seu tempo, para juntas, fazermos um bom trabalho.

Aos gestores da empresa onde trabalho, que me forneceram as informações solicitadas e não se importaram de me dispor dias de folga para a realização desta pesquisa e, as minhas colegas de trabalho, que acompanharam o desenvolvimento do trabalho e me deram muita força para continuar.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram, me entenderam e me apoiaram na conclusão desta etapa.

Muito obrigada!

**“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.**

**Charles Chaplin**

## RESUMO

ROCHA, Amanda Vitali. **Elaboração e proposta de planejamento estratégico em uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios do sul catarinense.** 2015. 54p. Orientadora: Marluci Freitas Bitencourt. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

O planejamento estratégico está tornando-se cada vez mais uma ferramenta utilizada para o sucesso organizacional, permitindo que grandes e pequenas empresas conquistem seus objetivos tornando-se mais competitivas no mercado. A necessidade de ser diferente e superar os concorrentes exige que as empresas abandonem as ações improvisadas e preocupem planejar suas atividades para atingir conseguir chegar aonde desejam. Este estudo tem a finalidade de elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma administradora de condomínios do sul catarinense que está em crescimento no segmento em que atua. Até o momento, a empresa não possui planejamento, e concentra-se em resolver suas questões diárias com base na experiência dos profissionais envolvidos. Afim de modificar este cenário, será desenvolvida esta proposta, definindo missão, visão e valores desta empresa bem como análise *SWOT*, fatores críticos de sucesso e planos de ação direcionados para a realização dos objetivos estratégicos, estabelecendo metas e prazos. O objetivo do estudo é fazer com que os proprietários e funcionários estejam cientes e envolvidos neste processo com objetivos comuns: a saúde e o crescimento da empresa. Deste modo, a proposta aqui elaborada deve oferecer à empresa controle e vantagens competitivas, apresentando estratégias e metas bem como os meios pelos quais elas serão atingidas.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Estratégia. Plano de ação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	12
2.2 PLANEJAMENTO .....	12
2.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	14
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
<b>2.5.1 Definição do Negócio.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5.2 Missão .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.3 Visão.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.4 Valores .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.5 Cenários .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.6 Análise Ambiental .....</b>	<b>20</b>
2.5.6.1 Análise do Ambiente Interno .....	20
2.5.6.2 Análise do Ambiente Externo .....	21
2.5.6.3 Análise SWOT .....	22
<b>2.5.7 Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.8 Estratégias .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.9 Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.10 Metas .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.11 Indicadores .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.12 Planos de Ação.....</b>	<b>25</b>
2.6 COMUNICAÇÃO .....	26
2.7 ACOMPANHAMENTO .....	27
2.8 CONTROLE .....	27
2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	28
2.10 VANTAGENS E LIMITAÇÕES .....	29



2.11 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS .....	30
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>31</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	31
3.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	32
<b>3.2.1 Missão .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.2 Visão .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.3 Valores .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.4 Análise SWOT .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.5 Objetivos Estratégicos da Empresa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.6 Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.7 Planos de Ação .....</b>	<b>40</b>
3.3 COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	47
3.4 ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	48
3.5 CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	48
3.6 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	48
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão definidos o tema e o problema abordados na pesquisa. Serão apresentados, também, os objetivos geral e específicos e a justificativa da escolha do tema que permeiam a construção deste trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A permanente luta das organizações para manterem-se competitivas no mercado exige dos administradores conhecimento profundo do negócio e dos processos. A tomada de decisões deve estar amparada por informações seguras e confiáveis.

Em meio à evolução do mercado é imprescindível que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados e garantindo sua estabilidade no mercado.

Com o intuito de reduzir custos, desperdícios, ampliar a lucratividade e controlar os procedimentos, surge a necessidade de formular um planejamento eficaz, que auxilie os gestores na administração do negócio.

O Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo contínuo que auxilia o profissional a organizar suas atividades facilitando a tomada de decisão.

A ausência de um plano estratégico dificulta a identificação das necessidades e oportunidades e, portanto, atrasa o desenvolvimento de medidas corretivas, preventivas e em muitos casos ocasiona perdas e custos.

Esta pesquisa visa elaborar proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo de administração de condomínios. Esta passou por um processo de fusão em meados de 2014 e está enfrentando dificuldades relacionadas a este processo, sendo necessário identificar as deficiências e elaborar planos de ação que auxiliem na evolução do negócio, mantendo os clientes atuais e possibilitando a conquista de novos clientes.

O profissional designado à coordenar a elaboração do PE deve conhecer plenamente as atividades da empresa. Desta forma, como a autora faz parte do quadro de funcionários poderá implementar a proposta adequadamente.

Objetivando demonstrar a eficiência e aplicabilidade do planejamento estratégico, tem-se a seguinte problematização: De que maneira elaborar a proposta de planejamento estratégico com base no estudo de caso de uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios do sul catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa que motivaram a construção da mesma.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste em elaborar a proposta de planejamento estratégico, de modo a auxiliar na reestruturação da empresa com base no estudo de caso de uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios do sul catarinense.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar conceitos acerca do Planejamento Estratégico;
- Expor a estrutura a ser seguida para a elaboração do Planejamento Estratégico;
- Elaborar a proposta de Planejamento Estratégico, de modo a auxiliar na reestruturação da empresa objeto do estudo de caso, com base nos documentos e diagnóstico levantado junto aos sócios da organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica partindo da importância e abrangência do planejamento estratégico nas organizações, considerando o fato de que o mesmo tem ganho mais visibilidade e credibilidade.

Numa observação geral de mercado, surge a necessidade de um diferencial, de algo que faça a empresa estar a frente de seus concorrentes e a faça competitiva. Neste sentido, certamente o planejamento estratégico tem papel muito importante, pois é por meio dele que elaboram-se estratégias para atingir os objetivos traçados. Assim, as empresas, de modo geral, podem se beneficiar desta pesquisa a fim de colocar o PE em prática.

Para uma administradora de condomínios é extremamente importante ter estratégias bem definidas, conhecer o amplo mercado em que está inserido, a variedade de clientes e os muitos serviços que pode oferecer. Conhecer o ambiente e saber aproveitar as possibilidades que o mercado oferece, torna a empresa mais competitiva. Portanto, a empresa objeto deste estudo terá múltiplas vantagens a partir desta pesquisa.

Ainda que existam muitos estudos acerca de Planejamento Estratégico, esta pesquisa mostra-se viável em virtude da ampla disponibilidade bibliográfica e com referências bastante atualizadas.

Este ramo tão promissor, que conta com um incrível número de possíveis clientes, precisa apenas ser bem estudado, planejado e fiscalizado.

Para a autora, esta pesquisa agregará em aprendizado, ampliando sua visão e trazendo conhecimento acerca do tema em questão.

As demais empresas, sendo de mesmo segmento ou não, poderão se utilizar deste projeto para melhorar seu desenvolvimento, aderindo as sugestões apontadas e desenvolvendo seu próprio planejamento.

Quanto aos clientes, estes poderão contar com uma prestadora de serviços mais eficiente, planejada, com capacidade de oferecer mais confiança e credibilidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados embasamentos teóricos utilizados como referências na elaboração do planejamento estratégico para uma administradora de condomínios da cidade de Criciúma, Santa Catarina.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que possibilite maior conhecimento a cerca deste tema.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Pode-se definir estratégia como o método para alcançar determinado objetivo. De acordo com Müller (2014, p. 9),

uma estratégia atua da seguinte forma: descreve como concretizar as metas e objetivos definidos para a empresa; leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Para Andrade (2012, p. 4) “[...] a estratégia (como um plano) pode ser concebida como uma pauta de ação específica. Por exemplo, as “manobras” que as empresas utilizam no “jogo de mercado”, para fazer frente aos competidores”.

a estratégia pode ser conceituada também como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização. E, senão o único, mas, pelo menos, o principal instrumento utilizado neste sentido é o planejamento estratégico[...]. (ANDRADE, 2012, p. 5).

Segundo Barney e Hesterly (2011), a estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria, já que raramente é possível ter certeza de sua aplicabilidade. A estratégia é uma aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como conquistar uma vantagem competitiva.

Em conjunto com a estratégia, afim de se conquistar determinado objetivo, é necessário que haja um planejamento que possibilite este feito.

### 2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma ferramenta utilizada com o intuito de traçar o caminho a ser percorrido afim de superar os obstáculos instalados no percurso sem haver surpresas. Na definição de Andrade (2012, p. 11), pode-se dizer que,

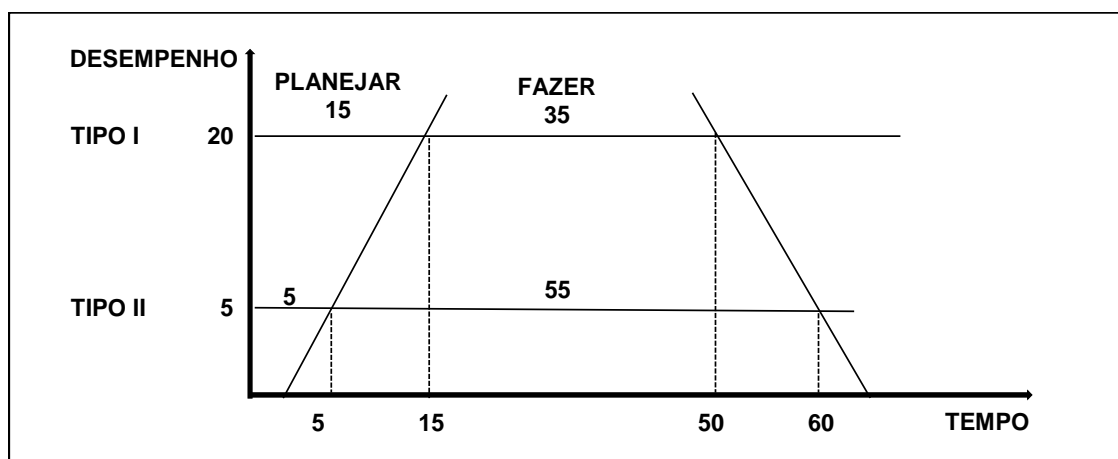
[...] no contexto operacional, pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro planejado[...].

Conforme o autor, desde o mais alto nível hierárquico até os níveis hierarquicamente inferiores, todos têm participação neste processo, embora que de modos diferenciados.

Os autores Kluyever e Pearce (2007, p.15) afirmam que o planejamento é elaborado como um ciclo, que normalmente inicia-se com a revisão do ambiente e das orientações corporativas, seguido da atualização das estratégias e, por último, a revisão, avaliação e ajustes dos planos. Eles mencionam que o a função do planejamento é “estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia com um processo primariamente linear e sequencial”.

Segundo Hartmann (2005, p.19), existem dois tipos de empreendedores, que ele classifica como “os ligeiros e os mortos”. Para melhor explicar sua definição, o autor apresenta um gráfico, conforme segue:

Gráfico 1 – A importância do Planejamento



Fonte: Adaptado pela autora.

O autor analisa este gráfico afirmando que as pessoas do Tipo I levam 15 dias para planejar e 35 para fazer, totalizando 50 dias. Por outro lado, as pessoas do Tipo II levam 5 dias planejando, porém, 55 dias fazendo, o que totaliza em 60 dias. Ou seja, não planejar atrasa os processos e resulta em pior desempenho.

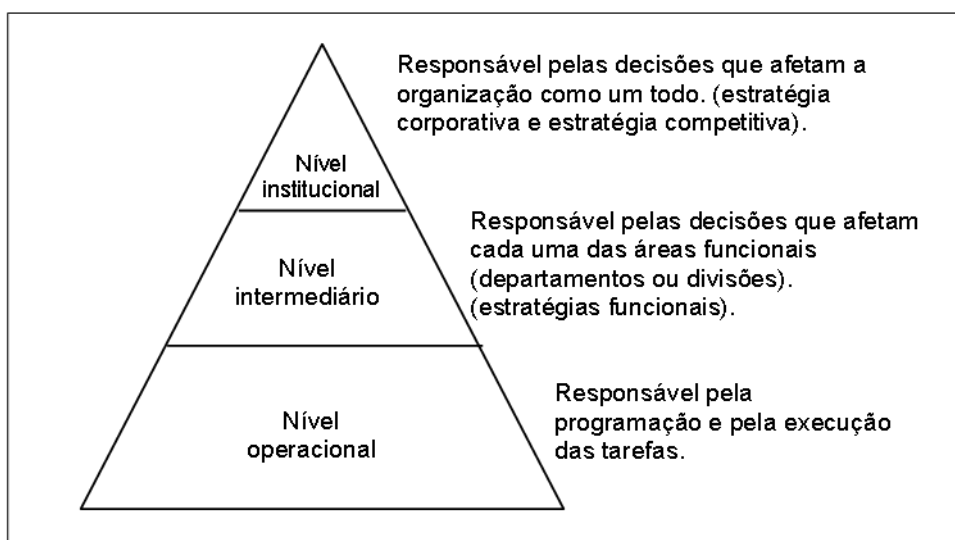
Portanto, faz-se necessário entender os diferentes níveis de planejamento.

## 2.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento possui três níveis: nível institucional, intermediário e operacional.

A figura abaixo ilustra os níveis organizacionais:

Figura 1 – Níveis Organizacionais



Fonte: Andrade, 2012, p.13.

Segundo Andrade (2012, p.12), no nível institucional, também conhecido como nível estratégico, encontram-se os principais dirigentes, responsáveis pelas decisões que englobam um todo. As decisões ocorridas neste nível servem como orientação para o que deverá ser decidido no nível intermediário. Para o autor, o nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, encontra-se hierarquicamente subordinado ao institucional. Aqui encontram-se os gerentes de setores, cujas decisões restringem-se a um departamento específico. Por fim, o mesmo afirma que o nível operacional ou técnico, inclui pessoas responsáveis pela execução de diversas tarefas. Neste nível, as decisões tomadas referem-se as atividades básicas da organização.

Conforme Oliveira (2009, p. 76, 77), o nível estratégico envolve decisões normalmente de responsabilidade dos cargos mais altos das organizações, que dizem respeito tanto à formulação dos objetivos, quanto à seleção das estratégias. Por outro lado, em sua definição, o nível tático é desenvolvido por cargos intermediários, objetivando a eficiência na utilização dos recursos disponíveis para a conquista dos objetivos. Quanto ao nível operacional, o autor afirma que se trata do

detalhamento da metodologia de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Como este trabalho tem como tema central o planejamento estratégico, nos próximos tópicos o mesmo será enfatizado.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada nas empresas, o planejamento estratégico vem como uma fórmula para o sucesso. Diretores, gerentes, acionistas e funcionários no geral são envolvidos nesta busca pelos objetivos almejados. Considerando o ambiente em que a organização está inserida, a concorrência e as dificuldades do mercado, é muito importante estar bem organizada e preparada, como bem coloca Müller (2014, p. 12),

com o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

Kotler (1998, apud Müller, 2014) define planejamento estratégico como sendo o processo gerencial pelo qual a empresa mobiliza-se a fim de atingir suas metas e construir seu futuro, considerando seu ambiente atual e futuro.

Na definição de Oliveira (1999, apud Müller, 2014), este processo permite que a organização estabeleça o rumo que irá seguir, com o intuito de otimizar sua relação com o seu ambiente.

a elaboração do planejamento estratégico não pode ser feita como um simples exercício de planejamento. O planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas. [...]o planejamento deverá ser estruturado segundo três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica a formulação da estratégia, além da organização e da implementação desta. [...] o raciocínio estratégico é orientado para a interação entre a estrutura e o meio ambiente, assim como para a adequação da empresa aos aspectos competitivos do negócio. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004 p. 34,35)



De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE,

o planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado.

As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. (Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>)

O SEBRAE afirma, ainda, que para colocar um planejamento estratégico em prática é necessário cumprir algumas etapas, sendo elas: a definição do negócio, missão, visão de futuro, princípios e valores.

Desta forma, o próximo passo é conhecer a estrutura do planejamento estratégico.

## 2.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

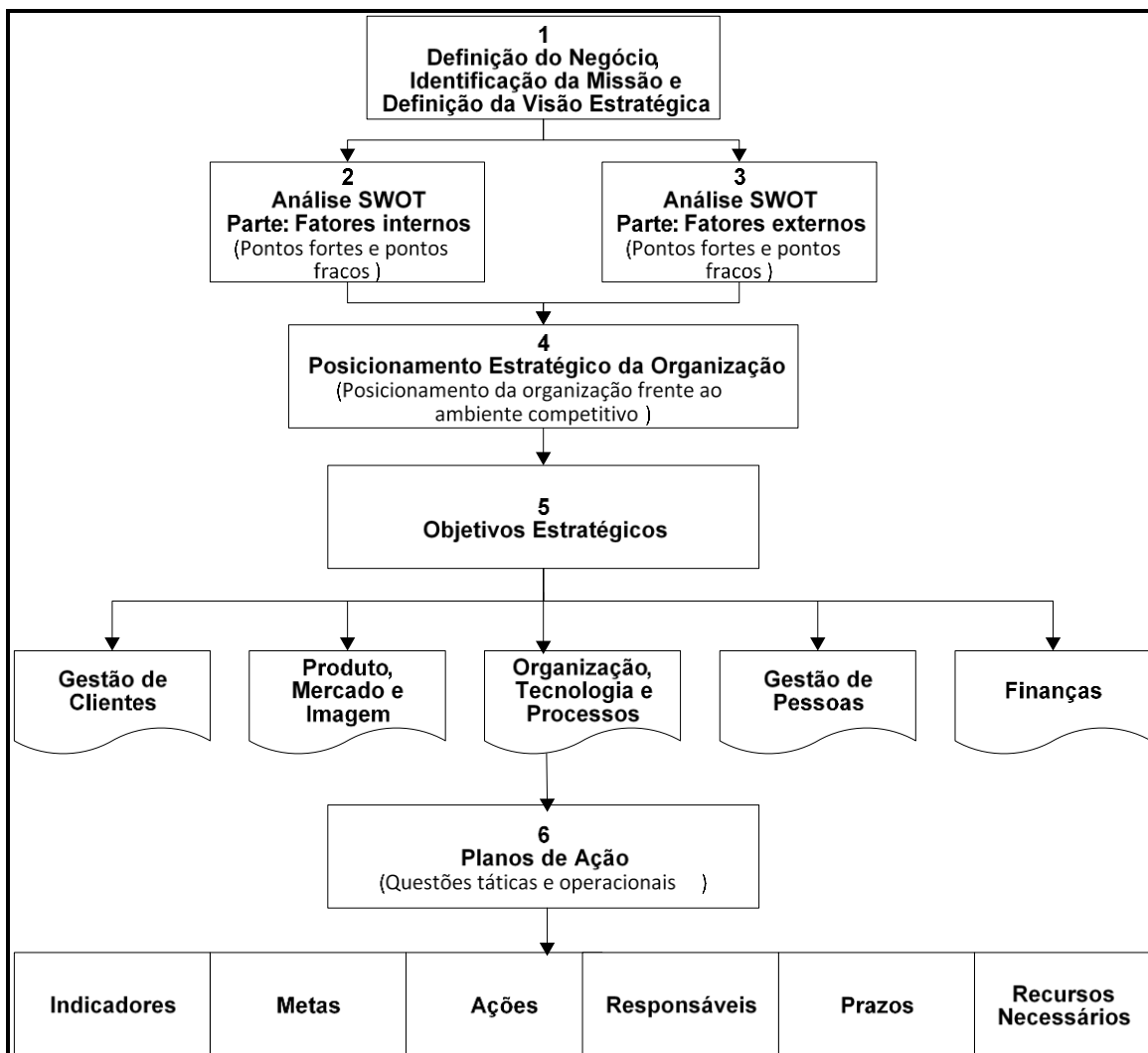
Assim como todo processo, a implantação do planejamento estratégico obedece uma metodologia.

Na visão de Oliveira (2009, p. 38), a implantação do planejamento estratégico é uma das tarefas mais importantes da administração das empresas, sendo que quanto melhor for seu desenvolvimento, melhores serão os resultados. Em sua concepção, este processo passa por cinco fases básicas, sendo elas:

- Formulação das estratégias;
- Estabelecimento das estratégias;
- Escolha das estratégias;
- Implementação das estratégias;
- Controle, avaliação e acompanhamento das estratégias.

Para Andrade (2012, p. 20), o seu desenvolvimento deve incluir as etapas compreendidas na Figura 2.

Figura 2 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20).

Portanto, nos próximos tópicos passa-se a discorrer a respeito destas etapas.

### 2.5.1 Definição do Negócio

A definição do negócio consiste em apresentar o ramo de atuação da organização. Para Andrade (2012, p. 23), “é muito importante que a alta administração faça a pergunta “qual é o nosso negócio?”, assegurando-se que ela seja cuidadosamente respondida.”

O autor afirma que a correta definição do negócio é responsável por mostrar que caminho a empresa deve seguir. Para tanto é necessário que os

dirigentes delimitem um espaço dentro do setor onde a empresa atua afim de diagnosticar as oportunidades de mercado, identifiquem o que a empresa é capaz de fazer, saibam quais os benefícios esperados pelos clientes e garantam sua satisfação e definam qual sua missão.

Para Müller (2014, p. 24), “a definição do negócio envolve a explicação do âmbito de atuação da empresa. Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para atuação da organização”. Para o autor, é preciso ter cuidado para não restringir o negócio baseado em produtos e serviços.

Desta maneira, deve-se entender o que é missão.

### **2.5.2 Missão**

A missão organizacional, de acordo com Müller (p. 25), “esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade”.

Segundo o autor, ela pode ser considerada a razão de ser da empresa, respondendo à perguntas como:

- O que? (Associado ao negócio)
- Para quem? (Cliente, mercado)
- Como? (Diferencial, desafio)

Serra, Torres e Torres. (2004), afirmam que missão

[...]é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Assim, o conceito de visão está diretamente atrelado, a seguir.

### **2.5.3 Visão**

Na concepção de Serra, Torres e Torres. (2004), “a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva”.

Segundo Lucca (2013, p.5), a visão pode ser definida como um macro objetivo, o qual a empresa deseja atingir futuramente. O autor menciona que a visão estratégica “é um sonho empresarial a ser alcançado, e deve ser desdobrada em

objetivos estratégicos, ações táticas e operacionais para o seu alcance gradativo e diário”.

Esta deve ser duradoura independente das mutações do ambiente, por tanto, os autores afirmam que a visão deve ser flexível e abrangente. Segundo Müller (2014), a criação de uma visão de futuro é como a criação de uma imagem viva do futuro, sendo ele ambicioso e desejável, relacionando-a com cliente, colaboradores e acionistas. Desta forma, a visão é o espelho de onde a organização quer chegar e o que ela quer ser.

Para a concretização da missão e visão da empresa, ela deve deixar claro quais seus valores.

#### **2.5.4 Valores**

Pode-se dizer que os princípios e valores são guias para a tomada de decisões em cumprimento a Missão e busca da Visão.

De acordo com Müller (2014), os valores são a base da cultura corporativa, pois servem de referência para as ações de cada colaborador, dando base as ações. O autor afirma que os valores explicitam a ética moral da organização, motivam, orientam, classificam as responsabilidades sociais e impulsionam conquistas.

os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seu valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário, devem mudar de mercado para manterem-se fieis aos seus valores. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p. 43)

Após isto, a organização deve conhecer o cenário em que está inserida.

#### **2.5.5 Cenários**

Serra, Torres e Torres. (2004) afirmam que as principais funções dos cenários são proporcionar meios seguros para refletir sobre as alternativas de evolução do ambiente, prever o efeito destas alternativas e auxiliar a tomada de decisões.

a criação de cenários, essa etapa essencial do planejamento estratégico, é a resposta a perguntas como: Onde estamos agora? Onde gostaríamos de estar daqui 15 anos? Quais direcionadores podem afetar os cenários e refletem influências? Devemos corrigir nosso rumo para que possamos alcançar nossos propósitos ou é preferível simplesmente nos adaptar? [...] Portanto, para que o planejamento por cenários seja realmente efetivo, é preciso abranger a maior quantidade possível de alternativas, assegurando a avaliação de hipóteses as mais divergentes. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p. 61,62)

De acordo com Kluyver e Pearce (2007, p. 49) é um método disciplinado de imaginar as possibilidades futuras. Para eles, a finalidade da análise de cenários é analisar os efeitos das condições internas ou externas sobre o negócio. Esta análise permite, ainda que de maneira incerta, a pré-visualização das tendências e demais diversidades.

O próximo tópico fundamentará a análise ambiental.

## **2.5.6 Análise Ambiental**

As empresas, bem como qualquer sistema, sofrem influências do ambiente, seja ele interno ou externo. Esta influência interfere positiva ou negativamente no andamento de uma organização, sendo um dos fatores responsáveis por seu sucesso ou fracasso. De acordo com Müller (2014), a importância desta análise se dá por descobrir a essência da organização, possibilitar a criação de estratégias, conhecer o setor, as tendências mercadológicas, concorrência, entre outros.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2014, p. 33) “a análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo”.

Uma análise de ambiente permite a visualização de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitando que sejam criadas estratégias voltadas ao aproveitamento dos benefícios e ao controle e reversão das características ruins, conforme os próximos tópicos.

### **2.5.6.1 Análise do Ambiente Interno**

Numa análise interna identificam-se as forças e fraquezas da organização. Para Valadares (2002 apud, Müller, 2014),

[...]os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, tangíveis ou intangíveis, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Já os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, tangíveis ou intangíveis, que se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Para Andrade (2012, p. 37), para adaptar-se às condições do entorno, o estoque de recursos, habilidade dos empregados, estrutura da empresa, cultura e clima organizacional e demais fatores internos determinarão suas possibilidades de adaptação e o êxito de duas estratégias. O autor afirma ainda que os pontos fortes referem-se aos pontos positivos da empresa, que atuam como agentes facilitadores e a colocam a frente de seus concorrentes. Por outro lado, os pontos fracos são as deficiências da empresa, ou seja, condições que a colocam em desvantagem.

“Qualquer empresa deve somente formular e, principalmente, implementar estratégias que seja capaz de sustentar”. (ANDRADE, 2012, p. 37)

Compreendido o ambiente interno, parte-se para a análise do ambiente externo.

#### 2.5.6.2 Análise do Ambiente Externo

Neste aspecto analisam-se as oportunidades e ameaças que a empresa sofre no ramo em que está inserido e nas condições de mercado em que se encontra.

Esta etapa da análise SWOT consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo com a finalidade de buscar o máximo de informações possível a respeito das condições ambientais externas que constituem o cenário no qual a organização está inserida e o relacionamento entre ambos (organização – ambiente). (ANDRADE, 2012, p. 57).

De acordo com Müller (2014, p. 33, 34) esta análise permite identificar e acompanhar, permanentemente, as variáveis competitivas que refletem nos resultados das organizações.

Para Lucca (2013, p.147, 149), as ameaças vindas do ambiente externo são situações negativas que atrasam a realização dos objetivos das organizações, tais como mudanças na economia, no governo, na legislação, aumento da concorrência, invasão de produtos vindos do mercado internacional, queda da demanda, entre outros.

Em relação às oportunidades, o autor afirma que estão ligadas a

situações que podem beneficiar as instituições. Neste caso, ele cita a economia favorável, redução de impostos, aumento na demanda, conquista de mercados internacionais, e outros.

Uma vez conhecida a importância desta análise, deve-se definir a SWOT da organização.

### 2.5.6.3 Análise SWOT

De acordo com Lucca (2013, p. 143), a análise *SWOT* foi proposta por Albert Humphrey, na década de sessenta. Esta ferramenta visa identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Para o autor, esta é uma ferramenta básica para a gestão estratégica, pois apresenta os fatores estratégicos que precisam ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados. O autor afirma ainda que o desenvolvimento da matriz *SWOT* deve ocorrer em reuniões específicas, que trabalhem de maneira individual e conjunta, das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Na visão de Müller (2014, p. 50) o resultado da análise *SWOT* são decisões sobre o aproveitamento de oportunidades, conhecimento das ameaças que serão enfrentadas, pontos fracos a serem melhorados e pontos fortes responsáveis pela valorização do negócio. Estas análises podem sugerir o caminho a ser seguido pela organização, que varia de acordo com a situação apresentada.

Para o autor, quando uma empresa sofre muitas ameaças e pontos fracos, a solução para ela pode ser o corte de custos ou até mesmo a venda do negócio. Por outro lado, se ela tem oportunidades e pontos fortes, o empreendimento pode encontrar-se na liderança do mercado e, para manter-se, é preciso desenvolvimento.

Quadro 1 – Diagnóstico *SWOT*

<u>Oportunidades</u>		<u>Ameaças</u>
<u>Forças</u>	1-Alavancagem da capacidade ofensiva	2-Capacidades defensivas
<u>Fraquezas</u>	3-Restrições ou debilidades	4-Crises ou vulnerabilidade

Fonte: Lobato *et al.* (2009, p.106).

Neste momento, deve-se saber quais objetivos a empresa deseja alcançar.

### **2.5.7 Objetivos Estratégicos**

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2014, p. 37), objetivos estratégicos são o alvo a serem atingidos pelas organizações. Eles devem considerar as metas desejadas e o prazo estipulado. O autor afirma que o objetivo estratégico deve representar uma necessidade real e coerente com a missão da organização, representar uma prioridade dentro das necessidades, ser claro, definido, concreto, viável e desafiador.

De qualquer maneira, a fixação de objetivos é vital para o funcionamento efetivo e eficiente da organização, uma vez que estes possuem muitas funções, tais como:

- a) legitimar as atividades da organização na sociedade;
- b) identificar os diversos grupos de interesses e a forma através das quais contribuem ou limitam as atividades da organização;
- c) guiar as atividades ao focar a atenção e o comportamento em direções com os fins definidos;
- d) conseguir o apoio de vários indivíduos e grupos aos esforços da organização;
- e) figurar como padrão para que se possa avaliar a atuação da organização;
- f) reduzir a incerteza no processo de tomada de decisões;
- g) avaliar as mudanças como uma base para que a organização aprenda e se adapte;
- h) dar uma base para o desenho estrutural e a fixação das limitações iniciais para determinar a estrutura apropriada;
- i) servir de base para os sistemas de controle e planejamento que guiam e coordenam as ações da organização;
- j) estabelecer uma base sistemática para motivar e recompensar aos participantes pelo seu cumprimento (cumprimento dos objetivos organizacionais). (ANDRADE, 2012, p. 87).

Definidos os objetivos, conceitua-se estratégia.

### **2.5.8 Estratégias**

Para alcançar determinados objetivos as empresas se utilizam de estratégias que as façam alcançar o sucesso. Desta forma, as estratégias nada mais são do que os meios aplicados para chegar ao ponto almejado.



uma estratégia atua da seguinte forma: (i) descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa; (ii) leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; (iii) orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; (iv) cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada. (MÜLLER, 2014, p.9).

O autor Oliveira, Perez e Silva (2014) afirma que muito autores definem estratégia como sendo o processo pelo qual os gestores avaliam as oportunidades ambientais externas e a capacidade e recursos internos, com o intuito de decidirem sobre as metas e os planos de ação a serem desenvolvidos a fim de atingirem tais metas.

### **2.5.9 Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores de sucesso são os fatores essenciais para o bom funcionamento da organização. Na visão de Oliveira (2007, p. 196), toda empresa deveria perguntar-se quais seus principais fatores de sucesso, que devem ser reconhecidos e aperfeiçoados.

Os autores Serra, Torres e Torres (2004, p.80) definem estes fatores como sendo as atividades decisivas para o sucesso competitivo da organização, ou seja, a peça chave.

Para Lobato. (2009, p. 103) a identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) é uma ferramenta que objetiva priorizar as atividades-chave do negócio. Os autores afirmam que “é preciso identificar os FCS’s e construir a capacidade de gerenciá-los de forma eficaz”.

Finalmente, os FCS’s vão responder às perguntas relevantes a seguir.

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?
- Quais são as vantagens que nós temos com relação aos nossos competidores e que podemos explorar ao longo do tempo?
- Quais são as atividades que nós realizaremos e que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar? (LOBATO, 2009, p. 103)

Na sequência, após concluir a análise dos FCS’s, pode-se dar início ao conceito de metas.

### **2.5.10 Metas**

Definir uma meta, de modo sucinto, é traçar um objetivo com prazo e descrição, ou seja, a meta é um objetivo específico. Para Pinto (2007, p. 189) “a tradução quantitativa do objetivo e o seu posicionamento local (ou regional) e no tempo é meta”.

O autor afirma que as metas derivam da fragmentação de desafios, planejada detalhadamente. Em sua concepção, as metas não são imutáveis, pois podem sofrer alterações de acordo com os desafios impostos.

Desta forma, pode-se afirmar que as metas são objetivos claramente mensurados, e para a adequada mensuração deve-se entender os indicadores.

### **2.5.11 Indicadores**

Indicadores nada mais são do que um meio de mensurar o desempenho de uma organização. São ferramentas utilizadas para medir desenvolvimento de determinado setor ou atividade. Conforme Berliner e Brimson (1992, apud MÜLLER, 2014, p. 87)

[...]Medidores de desempenho devem:

- Suportar (ser coerente com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto externos necessários para alcançá-las.
- Ser adaptáveis às necessidades do negócio.
- Ser eficiente do ponto de vista de custos.
- Ser fáceis de entender e aplicar (treinamento).
- Ser visíveis para e aceitos por todos os níveis da organização, a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho.
- Ser adaptáveis às necessidades do negócio.

Entendidos todos estes fatores, eles serão agrupados em planos de ação, conforme tópico a seguir.

### **2.5.12 Planos de Ação**

Os planos de ação são desenvolvidos com o objetivo de auxiliar no alcance das metas. Andrade (2012, p. 100) afirma que o planejamento estratégico é uma ferramenta que traz resultados efetivos a longo prazo, mas que para tanto, é necessário desdobrá-lo em planos mais detalhados. O autor acredita que,

[...]enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla e voltada para o longo prazo, os planos de ação assumem características diferentes. Estes lidam com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazos, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa.

Para Lucca (2013, p. 187), os planos de ação são muito importantes, pois trata-se da materialização da estratégia. O mesmo afirma que a definição dos objetivos e metas não é suficiente. É preciso colocá-los em prática reunindo-os em um plano de ação bem estruturado.

O autor cita como modelo de plano de ação a ferramenta 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How e How Much). Ele explica estas palavras como:

- What (o quê): o que precisa ser feito;
- Why (por quê?): qual a importância do objetivo;
- Where (onde): aonde o objetivo será aplicado;
- When (quando): determina o prazo para realização do objetivo;
- Who (quem): atribui quem executará o objetivo;
- How (como): como o objetivo será atingido, atividades necessárias;
- How Much (quanto): qual o custo médio para realização do objetivo.

Estas questões são respondidas na formulação do plano de ação, agrupando objetivos, estratégias, prazo, responsável, ações, custo, meta e indicadores.

## 2.6 COMUNICAÇÃO

No dicionário, derivando do latim *communicare*, a palavra comunicação é definida como partilha, participação em algo, que torna comum. No meio empresarial, essencialmente quando trata-se de um trabalho que precisa ser desenvolvido em equipe, a qualidade da comunicação tem caráter fundamental. É preciso deixar a equipe entrosada e a par das metas da empresa.

Para Hrebiniak (2006, p.42) o compartilhamento das informações é uma das tarefas mais importantes no processo da execução do planejamento. Ele afirma que “é muito importante para o sucesso da execução saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações [...]”.

Na visão de Tavares (2005, p. 211),

algumas intervenções na área de pessoas, por exemplo, destinadas à mudança de comportamento, costumam falhar por estarem desvinculadas de outros aspectos da organização, tais como explicação de visão, objetivos, planos de incentivo, de maneira a dar significado e direção às necessidades da mudança. O contrário também pode ser verdadeiro. Intervenções em outras áreas, que não pessoas, costumam falhar por negligenciar a necessidade de interação das pessoas para que elas funcionem.

Desta forma, evidencia-se a importância da comunicação. Após inteirar os colaboradores, se faz necessário o acompanhamento dos processos, verificando seu desempenho, conforme discorrido no tópico a seguir.

## 2.7 ACOMPANHAMENTO

Após a realização do planejamento, é preciso que os procedimentos sejam constantemente revistos. O acompanhamento do desenvolvimento do plano da empresa permite a verificação do seu desempenho, exigindo atenção contínua. Segundo Hrebiniak (2006, p. 222, 223) “o acompanhamento é essencial para a revisão da estratégia e para a boa execução”. Para ele, esta etapa relaciona-se com controles eficientes, apoio na execução e ao bom resultado da estratégia.

Na visão de Tavares (2005, p. 76), o acompanhamento permite, além de constatar a eficiência da estratégia, verificar a eficiência na alocação dos demais recursos e seu impacto no ambiente.

Conclui-se por tanto que, mais do que formular a estratégia e executá-la, é preciso que haja um controle sobre os resultados.

## 2.8 CONTROLE

Para acompanhar o desenvolvimento do processo é necessário que haja um controle eficiente. Oliveira (2007, p.256) define controle como “uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões[...]”.

O autor afirma que o controle resulta em informação. Neste aspecto ele cita algumas funções do controle como sendo:

- Identificar problemas, erros e falhas que prejudiquem o andamento do processo, a fim de corrigi-los e evitá-los;

- Garantir que os resultados alcançados sejam o mais próximos do objetivo esperado;
- Verificar se as estratégias políticas estão proporcionando os resultados almejados;
- Oferecer informações gerenciais periódicas.

O controle, em termos organizacionais, e de maneira muito simples, pode ser definido como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias.

As organizações complexas, diferentemente das unidades sociais mais simples como a família ou grupos étnicos, exigem sistemas formais de controle que incluem uma distribuição estruturada de recompensas e sanções para apoiar a obediência e a suas normas, regulamentos e ordens. (ANDRADE, 2012, p. 129)

Após a etapa de controle é preciso avaliar a realização do PE, beneficiando as pessoas envolvidas pelo desempenho.

## 2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação de desempenho constrói um elo entre os objetivos e sua execução dentro das organizações. Conforme Müller (2014), após a definição de missão, visão, valores e estratégias é chegada a hora de verificar se a empresa está atingindo suas metas, se está obedecendo a visão, cumprindo a missão e se todos estão cientes e colaborando com as estratégias da empresa.

Deste modo, é correto afirmar que não basta saber para onde ir, é preciso escolher a rota e ficar dentro dela. “É preciso que o plano traçado seja cumprido”. (MÜLLER, p. 81)

assim, o modelo de Administração Estratégica deve incluir o planejamento de avaliação do desempenho no processo de Planejamento Estratégico, ampliando o escopo de planejamento para gestão. Esse plano da avaliação irá definir de que maneira será executado o controle dos processos e dos resultados da empresa rumo à visão de futuro almejada. Ou seja, o controle deve promover a consecução dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico, além de compatibilizar os processos, a estrutura organizacional e os gestores, não se furtando de motivar as pessoas. (MÜLLER, 2014, p. 82)

No entendimento de Mintzberg *et al.* (2006, p. 84), uma estratégia não pode ser formulada e nem mesmo sofrer alterações sem que haja uma avaliação. Os autores afirmam que muitas questões organizacionais são respondidas com base na avaliação de desempenho. Nesta avaliação os mesmos incluem questionamentos

sobre a apropriação dos objetivos, políticas, planos e resultados.

Sendo os funcionários peças determinantes no desempenho organizacional, diversos autores citam as bonificações, gratificações ou participações nos resultados como fatores motivacionais que impulsionam os colaboradores em sua rotina diária de trabalho. Paschoal (2001, p.125, 126) afirma que este adicional financeiro pode ser oferecido mediante o cumprimento de metas.

O autor menciona que este tipo de benefício também é positivo para a empresa, que tem a possibilidade de deixar seu funcionário satisfeito sem adicionar um custo fixo, ou seja, ainda que seja ofertado este tipo de remuneração em determinado período, não há obrigatoriedade em seu pagamento.

Entendidas as fases pós-implementação, destaca-se as vantagens e desvantagens do PE.

## 2.10 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

Assim como qualquer outro procedimento, o planejamento estratégico tem vantagens e limitações/deficiências.

Dentre as principais vantagens do planejamento estratégico, o autor Müller (2014, p. 19) cita:

- Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores.
- Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante.
- Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns.
- Melhor capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente.
- Otimiza alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização.
- Reforça a motivação.
- Estabelece o contexto para planos funcionais.
- Melhora o controle.
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Quanto às deficiências deste processo, o autor menciona o fato de que o planejamento estratégico é um conjunto de planos, definindo apenas uma natureza futura à organização. No processo de implantação, o PE tende a sofrer resistência, motivo que muitas vezes atrasa a sua conclusão.

Outro item listado pelo autor é o fato de que a estratégia representa uma vantagem competitiva e, portanto, deve ser mantida em segredo. Porém, este fato faz com que a estratégia fique implícita e isso dificulta a implantação, pois os

funcionários desconhecem o objetivo real da organização.

## 2.11 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS

O PE é uma ferramenta muito útil para administração das empresas. Ela tem diversas funções, podendo auxiliar na reestruturação das mesmas, propondo soluções para as deficiências e valorizando os pontos fortes. Para Kaufmann (2014),

o objetivo do planejamento estratégico é definir uma direção para a empresa. E o processo de definição é tão importante quanto o plano. É um momento de reflexão, discussão, interação – de avaliação interna de forças e fraquezas, das oportunidades do mercado, do perfil da concorrência, da elaboração de planos e definição de objetivos e metas. [...] Caso contrário, não se tem um plano, mas apenas um desejo, um *wishful thinking*\*. E, o prazo do plano varia significativamente de empresa para empresa.

Na visão de Martins (2013), a formulação de um planejamento deve ser um dos primeiros fatores a serem considerados pelo empreendedor, pois ele aponta os caminhos pelos quais a empresa deve seguir.

O autor afirma ainda que a falta de planos pode levar empresas a fecharem suas portas antes mesmo de completarem um ano de atividade, mencionando que o planejamento é um fator de sobrevivência, auxiliando em uma visão futura e garantindo a perenidade do empreendimento. Ele complementa sua ideia afirmando que os planos devem ser constantemente revisados para conservar a disciplina e organização, que, em conjunto, permitem o aumento da competitividade a longo prazo e colabora com o engajamento dos colaboradores.

Por estes motivos o planejamento estratégico torna-se cada vez mais presente nas empresas, independente do ramo de atuação ou do tamanho. Diante de um mercado disputado e altamente competitivo, as organizações precisam estar a frente, chegar primeiro e se mostrarem melhores do que a concorrência. Portanto, pode-se afirmar que o PE tem muita importância na consolidação das organizações.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, o qual evidenciará na prática os itens mencionados na fundamentação teórica. Para tanto será apresentada a empresa objeto deste estudo.

A fim de melhor desenvolver a pesquisa e adequar os planos capazes de alavancar a empresa na busca por seus objetivos, os itens apresentados a seguir serão elaborados com base em entrevistas com os sócios. Ao concluir esta etapa, a análise dos dados extraídos nestas entrevistas serão utilizados para a elaboração e proposta de Planejamento Estratégico, que é o objeto central deste trabalho.

O passo inicial para a elaboração deste estudo de caso é a caracterização da empresa estudada.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, objeto desta pesquisa, está inserida no ramo de prestação de serviços de administração de condomínios, localizada na cidade de Criciúma, Santa Catarina. Sua trajetória teve início junto a uma imobiliária em 1984, ano de sua fundação. A empresa administrava apenas pequenos condomínios, até que no ano de 2003 em parceria com a Caixa Econômica Federal passou a administrar os condomínios do PAR – Programa de Arrendamento Residencial. Foram três empreendimentos num total de 516 unidades administradas.

Devido ao rígido controle adotado pela CEF, a administradora adquiriu uma vasta experiência no que se refere a controles financeiros, previsões orçamentárias e preparação de balancetes, tornando-se hoje uma empresa referência pela transparência e clareza em suas prestações de contas para síndicos e condôminos.

Em 2013 criou um CNPJ próprio, desvinculando-se da imobiliária. Neste mesmo ano deixou de ser de apenas um proprietário e ganhou novo sócio, que aos poucos deu novo rumo ao negócio. No ano seguinte comprou uma nova carteira de clientes e tornou-se a terceira maior administradora de condomínios da região.

Os serviços oferecidos pela administradora englobam o setor administrativo, financeiro, contabilidade e síndico profissional. O setor administrativo é responsável por questões como elaboração e apresentação de regimento interno,



medição e digitação mensal de consumo de água e gás, elaboração de cartas, editais, memorandos, comunicados, informativos e atas, participação, organização e acompanhamento de assembleias, entre outras atividades.

O setor financeiro é responsável pela elaboração de previsões orçamentárias e rateios, controle da inadimplência, pagamento de despesas, conciliação bancária, construção de balancetes mensais, prestação de contas e demais rotinas financeiras.

A contabilidade faz o processo de cadastros na receita federal, apuração de impostos, regularização dos condomínios junto ao corpo de bombeiros e é responsável pelo setor pessoal, envolvendo contratação e demissão, cálculos pertinentes ao departamento e envio de declarações.

O serviço de síndico profissional vem com o intuito de suprir a necessidade dos condomínios de ter um representante sem que este seja um condômino. O síndico profissional convoca assembleias, presta contas, aplica multas cabíveis ao descumprimento de artigos do regimento interno, faz cumprir-se a convenção, enfim, é um membro externo que participa ativamente da rotina dos condomínios.

O quadro de funcionários é composto por profissionais com formação em administração e contabilidade, sendo uma gerente financeira, três auxiliares financeiras, uma responsável por questões administrativas e cobrança, um síndico profissional e um *office boy*, além dos dois sócios que participam ativamente das atividades.

Atualmente são administrados mais de 60 condomínios de todos os padrões, comerciais, residenciais, horizontais e verticais.

Estando realizada a apresentação da empresa, relatando sua história, serviços oferecidos e suas características, o próximo passo é a elaboração da proposta de planejamento estratégico.

### 3.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar esta etapa, a autora, em conjunto com os gestores da organização, após reuniões, formularam a missão e visão e elencaram os valores da empresa em estudo.

Dando sequência a esta proposta, chegou a hora de levantar os pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e ameaças as quais a empresa está sujeita. Nesta etapa foi necessário realizar uma análise interna e externa da mesma, discutindo, juntos aos gestores, o que se acredita ser vantagem competitiva ou fator prejudicial ao negócio.

Portanto, serão apresentados a seguir: missão, visão, valores e análise *SWOT* da organização.

### 3.2.1 Missão

Com base na pesquisa bibliográfica apresentada no capítulo anterior, a missão representa a razão de existir de uma organização.

Desta forma, atendendo a este princípio, a empresa adotou a seguinte missão:

Quadro 2 – Missão da Empresa

“Oferecer aos nossos clientes excelência no serviço de administração de condomínios, contando com profissionais competentes e capacitados. Atender ao cliente com cordialidade e a atenção que merece e buscar constante atualização e aperfeiçoamento de nossos serviços”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Após a elaboração, a missão acima foi apresentada aos sócios e aprovada pelos mesmos.

Logo, após definir a missão é necessária a elaboração da visão da empresa.

### 3.2.2 Visão

A visão apresenta a projeção da empresa para o futuro. Ela mostra o caminho pelo qual a empresa irá de direcionar.

Nesta perspectiva, a empresa estudada define sua visão como:

### Quadro 3 - Visão da Empresa

“Ser reconhecida pela excelência dos serviços prestados, pela transparência e confiança que transmite aos condôminos, tornando-se a maior administradora da região até o ano de 2020”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Assim como a missão, a visão foi fixada com base na intenção dos sócios.

Agora, o próximo passo para a concretização da missão e visão é a criação dos valores da organização.

### 3.2.3 Valores

Os valores, conforme fundamentado anteriormente, definem os princípios que a empresa deve seguir durante sua trajetória.

Juntos aos sócios da organização, os valores definidos foram:

Figura 3 – Valores da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os valores aqui elencados darão um norte para o empreendimento, que deve ter o cuidado de tomar suas decisões e praticar atos respeitando estes princípios.

Todos os valores foram escolhidos pensando quais seriam as regras básicas a serem seguidas para uma empresa que administra condomínios. Partindo desta análise, conclui-se que honestidade, ética, eficiência, melhoria contínua, dedicação, qualidade e transparência são os princípios que melhor se encaixam com esta organização.

Tratando-se de uma empresa que lida com o financeiro de diversos condôminos, a honestidade é fundamental. Por este fato, é importante ainda que haja transparência nas demonstrações, para que não haja dúvidas sobre a boa índole da administradora.

Eficiência, dedicação e qualidade são outros valores considerados de suma importância, pois muitas pessoas solicitam os serviços oferecidos diariamente. Desta forma, é preciso que sejam prestados atendimentos de modo rápido e correto.

Informações sigilosas também fazem parte das atividades desta organização, por tanto, outro princípio relevante é a ética, que além de representar a integridade da empresa, diminui a possibilidade de problemas judiciais.

A administração de condomínios envolve legislação, regulamentos, convenções, atas, notificações, regimentos, enfim, muitos itens que exigem conhecimento e atualização. Pensando nisso, selecionou-se o princípio da melhoria contínua.

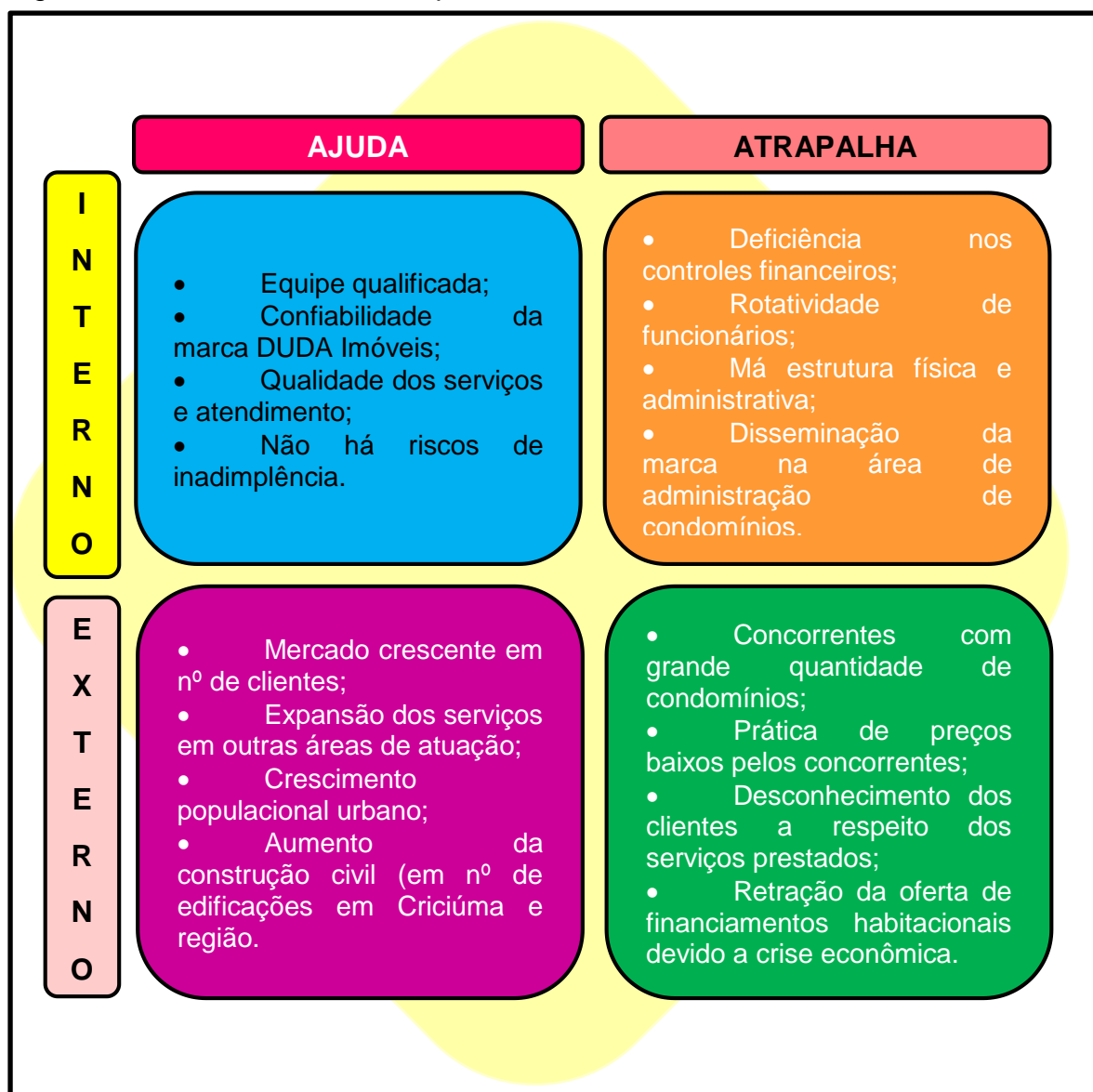
Para dar continuidade a esta proposta de planejamento estratégico, será realizada a Análise *SWOT* da organização estudada.

#### **3.2.4 Análise *SWOT***

No capítulo 2, por meio de pesquisa bibliográfica, fez-se a definição da Análise *SWOT*. Esta ferramenta será aplicada na empresa em questão, apresentando seus pontos fortes e fracos, bem como suas oportunidades e ameaças.

Esta análise foi feita em reunião com os sócios da empresa, levando em consideração a experiência de ambos neste segmento de mercado. Desta forma, segue Figura 4 com a Análise *SWOT* construída:

Figura 4 – Análise SWOT da empresa



Fonte: Elaborado pela autora. (2015)

Para a análise interna fez-se um levantamento das forças e fraquezas da organização, ou seja, pontos positivos e negativos que existem dentro da empresa, pontos estes que de certa forma, podem ser controlados. Dentre as forças, citou-se a qualidade da equipe, dos serviços e do atendimento, que são qualidades essenciais para a administração de condomínios. Quanto a equipe, a empresa conta com um setor financeiro estruturado por acadêmicas e graduadas em Ciências Contábeis, com conhecimentos específicos e capazes de desenvolver as atividades rotineiras de modo transparente e confiável. Um serviço de qualidade permite que os condôminos tenham confiança no trabalho, deixando-os mais seguro para fazerem o pagamento de suas taxas. Tratando-se de uma empresa que lida com grande

público, outra característica importante é a qualidade do atendimento, para que os clientes tenham uma boa impressão da administradora e passem isto adiante. Outra força apontada pelos gestores foi a confiabilidade da marca, que advém de uma imobiliária estabilizada no mercado, estabilizada no mercado e cujo nome é uma referência. Por fim, a última força citada foi a garantia dos recebimentos. Pelo fato do setor financeiro dos condomínios ser feito pela administradora, não há riscos de não receber os honorários devidos.

Por outro lado, a análise interna aponta também as fraquezas da organização. A compra de outra administradora ocorrida em meados de 2014 trouxe consigo alguns problemas, como rotatividade, má estrutura física e administrativa e problemas com mão-de-obra de confiança, que acabou gerando um prejuízo considerável no caixa da empresa, que precisou arcar com os desvios de dinheiro que ocorreram. Neste caso, verificando os balancetes de meses anteriores à compra da nova administradora foram identificadas fraudes em alguns condomínios. Este fato ocorreu por não ter havido controle financeiro.

Toda a equipe que fazia parte da antiga administração foi reformulada gerando má impressão aos síndicos e condôminos que acreditavam estar tendo excessiva troca de pessoas. A chegada de novos funcionários ainda traz consigo este peso. Houve problemas com baixas de boletos, perda de documentos, seguros não renovados, balancetes em atraso, atas que não haviam sido redigidas ou registradas, falta de comprometimento com os condôminos entre outros problemas.

Partindo para a análise externa analisaram-se as oportunidades e ameaças as quais a empresa sofre em relação ao mercado, ou seja, fatores que fogem do controle da gestão. Nesta etapa apontaram-se como oportunidades o mercado crescente, pois as construções de condomínios horizontais e verticais são constantes, surgindo frequentemente oportunidades de adquirir novos clientes. Outra oportunidade bastante relevante é a possibilidade de expandir os serviços, pois a administração de condomínios abre portas para negócios como terceirização de serviços de encanador, eletricista, pintor, pedreiro, limpeza de caixa d'água, dedetização, venda de materiais de limpeza, entre outros. Completando a lista de oportunidades, mencionou-se o crescimento populacional urbano, que faz com que os condomínios sejam cada vez mais requisitados, resultando no aumento da construção civil e assim, na procura pelo serviço de administração de condomínios.

Ainda na análise externa, o empreendimento também sofre ameaças. No caso da empresa em questão, a ameaça se dá pelos grandes concorrentes que tem considerável quantidade de condomínios administrados, praticam preços abaixo do mercado e ainda possuem longa trajetória no mercado. O desconhecimento da marca na área de administração de condomínios também é uma ameaça, pois muitas pessoas associam a marca tão somente com venda e locação de imóveis. Por fim, a última ameaça citada refere-se a retração dos financiamentos habitacionais decorrentes da crise econômica.

### 3.2.5 Objetivos Estratégicos da Empresa

Neste item serão apresentados os objetivos estratégicos da empresa, que são responsáveis pelo direcionamento do negócio, ou seja, os objetivos elencados dizem aonde a empresa quer chegar e ainda o que ela precisa fazer para isso.

Em reunião com os sócios, baseados na Análise *SWOT* elaborada e nas análises realizadas no dia-a-dia da entidade, foram elencados dez objetivos estratégicos, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Objetivos Estratégicos da Empresa

✓ 1	Manter os clientes atuais, oferecendo bom trabalho, transparência, confiança e qualidade;
✓ 2	Expandir a carteira de clientes em Criciúma e cidades vizinhas;
✓ 3	Explorar as possíveis áreas que administração de condomínios oferece;
✓ 4	Investir em <i>Marketing</i> com o intuito de solidificar a marca, fazendo com que chegue ao conhecimento do público o serviço prestado pela administradora;
✓ 5	Treinar os funcionários a fim de que os mesmos conheçam melhor os assuntos pertinentes aos condomínios, como convenção, regimento interno, legislação pertinente, lei do inquilinato, rateio, despesas de proprietário e inquilino, conhecimento do sistema, e afins, evitando a rotatividade de

	funcionários e formando uma equipe sólida;
✓ 6	Criar/aplicar um método de controle financeiro para os condomínios, capaz de identificar qualquer desvio ou fraude em curto prazo;
✓ 7	Melhorar a estrutura física para melhor atender aos nossos clientes (síndicos ou condôminos comuns) e ampliar o espaço para arquivo e melhorar também os recursos de trabalho (computadores, impressoras e assistência técnica);
✓ 8	Melhorar a estrutura administrativa da empresa por meio da setorização, distribuindo as atividades de acordo com a área envolvida;
✓ 9	Criar uma rotina de trabalho capaz de otimizar o tempo em todos os setores (financeiro, administrativo, pessoal, síndico profissional e <i>office-boy</i> ) e parametrizar os processos internos a fim de que o mesmo trabalho seja feito de maneira igual por todos os funcionários
✓ 10	Avaliar as despesas da empresa objetivando cortar/reduzir/otimizar custos.

Fonte: Elaborado pela autora. (2015)

### 3.2.6 Fatores Críticos de Sucesso

Com base no estudo realizado na empresa objeto deste trabalho, foram elencados os Fatores Críticos de Sucesso, que são, conforme apresentado na fundamentação teórica, fatores essenciais para o bom desempenho da organização. Em conversa com os gestores, os fatores críticos de sucesso foram determinados conforme Quadro 4:



Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso da Empresa:

- ✓ Qualidade dos serviços prestados e do atendimento;
- ✓ Responsabilidade e comprometimento dos profissionais envolvidos;
- ✓ Competência no desenvolvimento das atividades;
- ✓ Conhecimento acerca do serviço prestado;
- ✓ Apresentar um bom trabalho de *marketing*.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Estes itens, listados em consenso entre a autora e os gestores durante reunião, foram considerados os fatores primordiais para o bom andamento da empresa, considerando o bom andamento e projetando sua continuidade.

A seguir, o item abaixo irá apresentar os planos de ação desenvolvidos afim de alcançar os objetivos almejados.

### 3.2.7 Planos de Ação

Após determinar os objetivos estratégicos é necessário a elaboração dos planos de ação, que são desenvolvidos com base em estratégias, prazos, determinação do responsável, metas e indicadores, e por fim, quando houver, cita o desembolso necessário para o desenvolvimento dos planos de ação. Para esta empresa, foram elaborados 10 planos de ação.

A realização destes planos, bem como o acompanhamento de seus resultados são peças chaves para a concretização dos objetivos da organização.

Quadro 05: Plano de ação 01

<b><u>Objetivo 01: Manter os clientes atuais.</u></b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo até</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
1. Realizar, por meio de um questionário impresso, uma pesquisa de satisfação com os síndicos e conselheiros.	30/05/2015	Setor Administrativo	60 clientes em 2015.	Nº de clientes no ano de 2015.
2. Disponibilizar um		Assistência		

espaço no site da empresa para o contato dos condôminos com a administradora de forma mais rápida e fácil.	20/04/2015	técnica/ Informática (terceirizada) – acompanhado pelo setor administrativo		
3. Oferecer palestras e mini cursos para os síndicos cujos condomínios são clientes da administradora, abordando temas relacionados ao condomínio.	20/12/2015	Diretoria		
4. Fazer contato periódico com as comissões fiscais, buscando saber como está o nível de satisfação.	20/05/2015	Setor Financeiro e administrativo		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 4.700,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### Quadro 06: Plano de ação 02

<b>Objetivo 02: Expandir a carteira de clientes em Criciúma e cidades vizinhas.</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo até</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
1. Desenvolver um site para a administradora, divulgando os serviços, com uma área para solicitação de orçamento de serviço.	20/04/2015	Assistência técnica / Informática (terceirizada) – acompanhado pelo setor administrativo	15 novos clientes em 2015.	Nº de clientes novos.
2. Desenvolver um folder com a divulgação dos serviços prestados e distribuir nos condomínios, tentando, sempre que possível, conversar com o síndico do condomínio visitado.	20/05/2015	Setor administrativo e Síndico profissional		
3. Divulgar os serviços da administradora nos jornais e rádio.	20/12/2015	Diretoria		

4. Visitar administradoras de fora da região para buscar novas ferramentas de trabalho e melhorias.	30/11/2015	Diretoria		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 3.400,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### Quadro 07: Plano de ação 03

Objetivo 03: Explorar as possíveis áreas que administração de condomínios oferece.				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1 Realizar um levantamento geral dos condomínios administrados apontando os maiores gastos deles.	02/05/2015	Setor Financeiro	01 novo negócio em 2015.	Nº de novos negócios iniciados.
2 Iniciar cotações com fornecedores de materiais de limpeza para verificar a viabilidade.	20/07/2015	Setor Financeiro		
3 Projetar uma empresa que preste serviços de manutenção e conservação, capazes de atender a administradoras e a imobiliárias.	20/04/2015	Diretoria		
Valor financeiro estimado: R\$ 0,00				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

**Quadro 08: Plano de ação 04**

<b><u>Objetivo 04: Investir em Marketing.</u></b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo até</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
1 Divulgar os serviços de administração de condomínios em veículos como internet, jornais e rádio.	30/06/2015	Diretoria	Ser reconhecida por 80% da população até 2016.	% de reconhecimento da marca, em pesquisa com a população de Criciúma.
2 Fazer parceria com fornecedores para que os mesmos distribuam os folders da administradora em seus estabelecimentos.	30/06/2016	Setor Administrativo		
3 Fazer uso de mala direta.	30/06/2016	Setor Administrativo		
4 Distribuir folders da administradora em locais movimentados da cidade.	30/06/2016	Terceirizado		
5 Panfletar nos condomínios. Preferencialmente tendo contato com o síndico.	30/06/2016	Terceirizado		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 2.300,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

**Quadro 09: Plano de ação 05**

<b><u>Objetivo 05: Treinar os funcionários.</u></b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo até</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
1 Agendar mini cursos online a respeito das ferramentas que	20/11/2015	Diretores	04 cursos em 2015.	Nº de cursos e oferecidos aos colaboradores.

podem ser exploradas no sistema utilizado.				
2 Marcar, em horários extra comerciais, realização de cursos oferecidos pelo Sindicato dos Condomínios.	30/12/2015	Diretoria		
3 Investir em cursos de administração financeira, legislação condominial, e assuntos pertinentes	30/12/2015	Diretoria		
4 Oferecer auxílio financeiro na qualificação dos colaboradores.	01/02/2016	Diretoria		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 15.000,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### Quadro 10: Plano de ação 06

Objetivo 06: Criar/aplicar um método de controle financeiro para os condomínios.				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1 Criar relatórios financeiros para os síndicos.	05/04/2015	Setor Financeiro	100% das prestações de contas aprovadas.	% de prestações de contas aprovadas no decorrer do mandato do síndico.
2 Conferir os balancetes mensais, conciliando os extratos com os comprovantes.	01/04/2015	Diretoria		
3 Recolher os talões ao fim do expediente e guardá-los no cofre.	01/04/2015	Setor Financeiro		
4 Fazer prestações de contas semestrais.	02/01/2016	Setor Financeiro		
Valor financeiro estimado: R\$ 0,00				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

**Quadro 11: Plano de ação 07**

**Objetivo 07:** Melhorar a estrutura física, ampliar o espaço para arquivo e melhorar também os recursos de trabalho.

Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1 Procurar um novo imóvel, com espaço físico maior.	30/12/2015	Diretoria	90% dos clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos.
2 Melhorar os computadores do setor financeiro de administrativo.	30/12/2015	Diretoria		
3 Enviar os documentos de anos anteriores para os condomínios.	30/06/2015	Setor Financeiro e Administrativo		
4 Planejar os móveis para melhor aproveitar o espaço e organizar os documentos.	30/03/2016	Diretoria		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 4.800,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

**Quadro 12: Plano de ação 08**

**Objetivo 08:** Melhorar a estrutura administrativa da empresa por meio da setorização.

Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1 Construir um organograma.	30/06/2015	Diretoria	04 setores criados.	Nº de setores criados.
2 Delegar funções de acordo com o setor.	30/06/2015	Diretoria		
3 Redistribuir as tarefas, alocando-as no setor que lhes cabe.	30/06/2015	Diretoria		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 0,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

**Quadro 13: Plano de ação 09**

<b>Objetivo 09: Criar uma rotina de trabalho capaz de otimizar o tempo em todos os setores (financeiro, administrativo, pessoal, síndico profissional e <i>office-boy</i>) e parametrizar os processos internos</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo até</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
1 <i>Office-boy</i> deve trabalhar com uma rota diária.	30/06/2015	Setor Financeiro	100 de atendimentos concluídos no decorrer do dia.	% de atendimentos concluídos no decorrer do dia.
2 <i>Office-boy</i> deve trabalhar com a entrega de malotes em banco e lotérica.	20/04/2015	Setor Financeiro		
3 O setor financeiro deve estabelecer um dia da semana para pagamento de fornecedores.	01/04/2015	Setor Financeiro		
4 O setor financeiro deve fazer os malotes com os pagamentos do mês na primeira semana do mesmo.	01/04/2015	Setor Financeiro		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 0,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

**Quadro 14: Plano de ação 10**

<b>Objetivo 10: Avaliar as despesas da empresa objetivando cortar/reduzir/otimizar custos</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo até</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
1 Reunir os gestores mensalmente para avaliar as despesas da empresa.	30/06/2015	Diretoria	20% de redução de custos.	% de redução de custos.
2 Fazer um levantamento das principais despesas da empresa e verificar a possibilidade de redução.	25/06/2015	Diretoria		
3 Cobrar efetivamente dos				

condomínios, conforme contrato estabelecido, cópias de balancetes, prestações de contas, editais, cobranças extras por reuniões, DBE, acordos efetuados com inadimplentes, entre outras.	01/07/2015	Setor Administrativo		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 0,00</b>				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Visto isto, está concluída a elaboração da proposta de planejamento estratégico para a empresa objeto deste estudo. É importante ressaltar que os valor financeiro estimado para o desenvolvimento dos planos de ação elaborados são fatores importantes para o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, pois os mesmos podem ser ajustados de acordo com a disponibilidade de caixa da organização.

Neste momento, faz-se necessário dar continuidade nas etapas posteriores a implementação do PE, sendo elas: comunicação, acompanhamento, controle e avaliação.

### 3.3 COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A comunicação do Planejamento Estratégico desenvolvido nesta pesquisa será feita em uma reunião formal marcada pelos sócios da empresa, antes do início do expediente, após a conclusão do desenvolvimento do mesmo. Esta reunião será coordenada pelos sócios com o auxílio da autora, esclarecendo todos os itens estabelecidos neste planejamento e enfatizando o que diz respeito a atuação de cada funcionário, deixando claro que é necessário a colaboração de todos.

O próximo passo após a apresentação do PE será o envio deste por e-mail, para que todos tenham este material salvo e com fácil acesso.

Este procedimento é de suma importância, sendo que os funcionários serão peças chaves na realização dos objetivos e alcance das metas traçadas pela empresa, desta forma, necessitam ter conhecimento do processo pelo qual fazem parte. Um Planejamento Estratégico que não é apresentado para o conhecimento das pessoas que o realizam é um plano inútil.



### 3.4 ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dando sequência a elaboração e comunicação do Planejamento Estratégico é chegada a hora de acompanhar o seu desenvolvimento, para que assim seja possível verificar sua funcionalidade e, caso necessário, fazer os ajustes que lhe cabem.

Nesta fase, os responsáveis poderão identificar as possíveis falhas e observar o cumprimento das metas e objetivos almejados. É por meio do controle que pode-se analisar os resultados advindos do planejamento.

Partindo deste princípio, a empresa objeto deste estudo irá realizar um acompanhamento mensal do P.E. Esta responsabilidade será dos sócios da organização, ficando os mesmos incumbidos de averiguar o desenvolvimento deste plano e, caso necessário, reformular as estratégias, adaptar os objetivos ou modificar quaisquer item que não esteja em acordo com as possibilidades da administradora.

### 3.5 CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O controle é o procedimento capaz de mensurar, por meio de indicadores, quais os resultados obtidos pela aplicação das estratégias traçadas. Por este motivo, esta fase tem muita relevância para o sucesso do PE.

Sendo assim, o controle do Planejamento Estratégico desta administradora de condomínios será semelhante ao processo de acompanhamento, tendo os sócios como responsáveis, idem ao anterior, onde os mesmos devem utilizar indicadores para possibilitar a verificação das metas, bem como de seus prazos e resultados.

### 3.6 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta etapa tem o intuito de mensurar os resultados alcançados, bem como o cumprimento dos prazos. Na avaliação ficam claros os resultados trazidos pela desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico.

É nesta fase que deve-se oferecer as bonificações aos funcionários engajados neste processo. Neste caso, a bonificação se dará por meio de um cartão

de presentes, com saldo de R\$ 100,00 disponível para compras nos locais conveniados, sendo redes de supermercado, farmácias e postos de combustíveis. Este valor será calculado com base no percentual de metas atingidas e de frequência ao trabalho, conforme Quadro 15:

**Quadro 15: Cálculo da Bonificação**

$\text{R\$ 100,00} \times \% \text{ metas atingidas} \times \% \text{ frequência} = \text{Valor do Bônus}$
--

Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação, assim como os demais procedimentos, será função dos sócios da organização, para que os mesmos visualizem claramente o andamento do planejamento.

Este processo é fundamental para o sucesso dos planos desenvolvidos, além de ter a importante tarefa de manter os colaboradores motivados e empenhados na busca pelos objetivos.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado o processo metodológico da pesquisa bem como as ferramentas utilizadas para a coleta de dados.

### 4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. De acordo com Collado *et al.* (2013, p. 102), “os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”. O mesmo menciona o fato de que neste método o pesquisador não pretende fazer uma análise conforme seu ponto de vista.

Quanto aos procedimentos, trata-se de estudo do tipo bibliográfico, pois utiliza um referencial teórico; documental por analisar documentos e contratos e, com estudo de caso por tratar-se de uma pesquisa em uma empresa, extraindo dela os dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Boaventura (2012, p.69), a pesquisa bibliográfica atua como a primeira etapa do trabalho, e trata-se de pesquisas baseadas em livros, periódicos ou documentos governamentais.

A pesquisa documento, na definição de Severino (2007), tem como fonte documentos no sentido amplo, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

O estudo de caso, para os autores Theóphilo e Martins (2009, p.61), é uma investigação acerca do problema da pesquisa. Desta forma, os autores enfatizam a importância de uma plataforma teórica bem estruturada para viabilizar o estudo. “O sucesso de um estudo de caso [...] depende da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações, enfim, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações”.

No que se refere à análise dos dados, utiliza-se abordagem qualitativa. Os mesmos autores definem esta pesquisa como sendo um método descritivo, explicativo e interpretativo, baseado em conceitos, teorias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando fala-se em planejamento estratégico comumente imagina-se a realidade de grandes empresas, com inúmeros gerentes, supervisores, serviço de assessoria e afins, mas atualmente esta ferramenta tem conseguido, lentamente, mais espaço nas empresas de pequeno porte, que buscam crescimento no mercado. Muitos microempresários não tem conhecimento sobre o P.E. ou mesmo não acham interessante o tempo e valor investido para desenvolvimento e aplicação do mesmo.

A administradora de condomínios, empresa objeto deste estudo, mesmo advinda de uma imobiliária com anos de história e com o amplo conhecimento de gestão de seus proprietários, não tem planejamento estratégico definido, pois desde que a mesma incorporou-se a outra administradora, tudo que se tem feito é em função de consertar as falhas da antiga administração, muitas vezes esquecendo-se de olhar para outros horizontes que podem agregar valor ao serviço prestado.

Para tanto, esta pesquisa objetivou a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico, através da pesquisa bibliográfica a cerca deste tema e de um estudo da empresa em questão. Desta forma, o primeiro passo foram as reuniões entre a autora e os gestores da organização, visando identificar seus objetivos, metas, qual o prazo almejado e quais os envolvidos. Neste sentido, foram levantados os pontos a serem explorados e os pontos a serem melhorados pela organização para que assim a mesma alcance o sucesso.

Conhecendo as características da empresa e os objetivos de seus proprietários foram elencados traçadas 10 metas, representando um custo total de R\$ 30.200,00 e o prazo final estabelecido até 30/06/2016 para a realização completa dos planos de ação. Cabe ressaltar que esta proposta foi desenvolvida passo a passo visando as necessidades da organização pela visão de seus gestores e com o auxílio da autora que está inserida no dia-a-dia da organização.

Concluindo o processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico, foi chegada a hora de comunicar, acompanhar, controlar e avaliar o mesmo, buscando identificar as possível falhas, adaptar os prazos, caso necessário, e identificar, por meio de indicadores, os resultados obtidos.

Ao término desta pesquisa, pode-se afirmar que seus objetivos foram alcançados, sendo que a proposta de planejamento estratégico para a

administradora de condomínios em estudo foi concretizado, oferecendo a empresa um meio de atingir seus objetivos de maneira organizada, planejada, cuidadosamente estudada e principalmente, fazendo com que toda a equipe participe de tal procedimento. Os proprietários da empresa acompanharam a elaboração desta proposta e aprovaram sua formatação final, aceitando a implementação do PE.

Findando esta pesquisa, afirma-se a relevância de uma planejamento estratégico com todo o conjunto pelo qual o mesmo é formado. Esta ferramenta gerencial é útil em empresas de todos os portes, não importando seu ramo de atuação e quando bem elaborado, auxilia as empresas no desenvolvimento de ações que a direcionem para o alcance de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. André. **A Prática da Tomada de Decisão**. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 2009. 151 p.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.

BAZERMAN, H. Max. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier. 5ª Edição. 2004. 232 p.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total da inovação**. 9 ed. São Leopoldo: Rotmund S.A, 2005. 295 p.

HREBINIAK, G. Lawrence. **Fazendo a Estratégia Funcionar: O Caminho para uma Execução Bem-Sucedida**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006. 368 p.

KAUFMANN, Luiz. **Como montar um planejamento estratégico**. 2014. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-montar-um-planejamento-estrategico>> Acesso em 27 de abril 2015.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A. **Estratégia: Uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206 p.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009. 208 p.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada**. Um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo. Ed. Atlas S.A. 2013. 242 p.

MARTINS, Jairo. **O planejamento estratégico como ferramenta para a sobrevivência do seu negócio**. 2013. Disponível em < <http://fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-planejamento-como-ferramenta-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio>> Acesso em 27 de abril 2015.

MINTZBERG, Henry (*et al*). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 4 Ed. 2006. 496 p.

MÜLLER, C. José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma**

Integração Necessária. São Paulo: Ed. Atlas S.A. 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6.ed São Paulo: Atlas, 2009. 479 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**. Manual prático e novas metodologias. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 304 p.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha**. Rio de Janeiro: Editora Senac. 2007. 503 p.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>> Acesso em 03 nov. 2014.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.